جامعة ازال للثمية البشرية
الدراسات العليا
ماجستير ادارة اعمال



التدريب والتطوير

أشراف / د. عبدالعزيز المخلافي



خالد الحزمي

وهيب نصر

هاشم الراعي

شوقي ناشر

عدنان الكوري

وسيم الريشة

التدريب والتطوير

تعتبر وظيفة التدريب و تنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار ان المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة و مصدر التطور و التقدم، حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة التغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعملية التدريب تعتبر نشاطا مستمرا باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى او الجدد.

مفهوم التدريب

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا الى الأحسن او تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

مفهوم التطوير :

منح الافراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة وليقوموا بتطوير أنفسهم .

الفرق بين التعليم والتدريب

التعليم	التدريب
يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .	يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة .
يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.	يتم عادة في خلال مدة قصيرة.

الفرق بين التعليم والتدريب والتطوير والتنمية

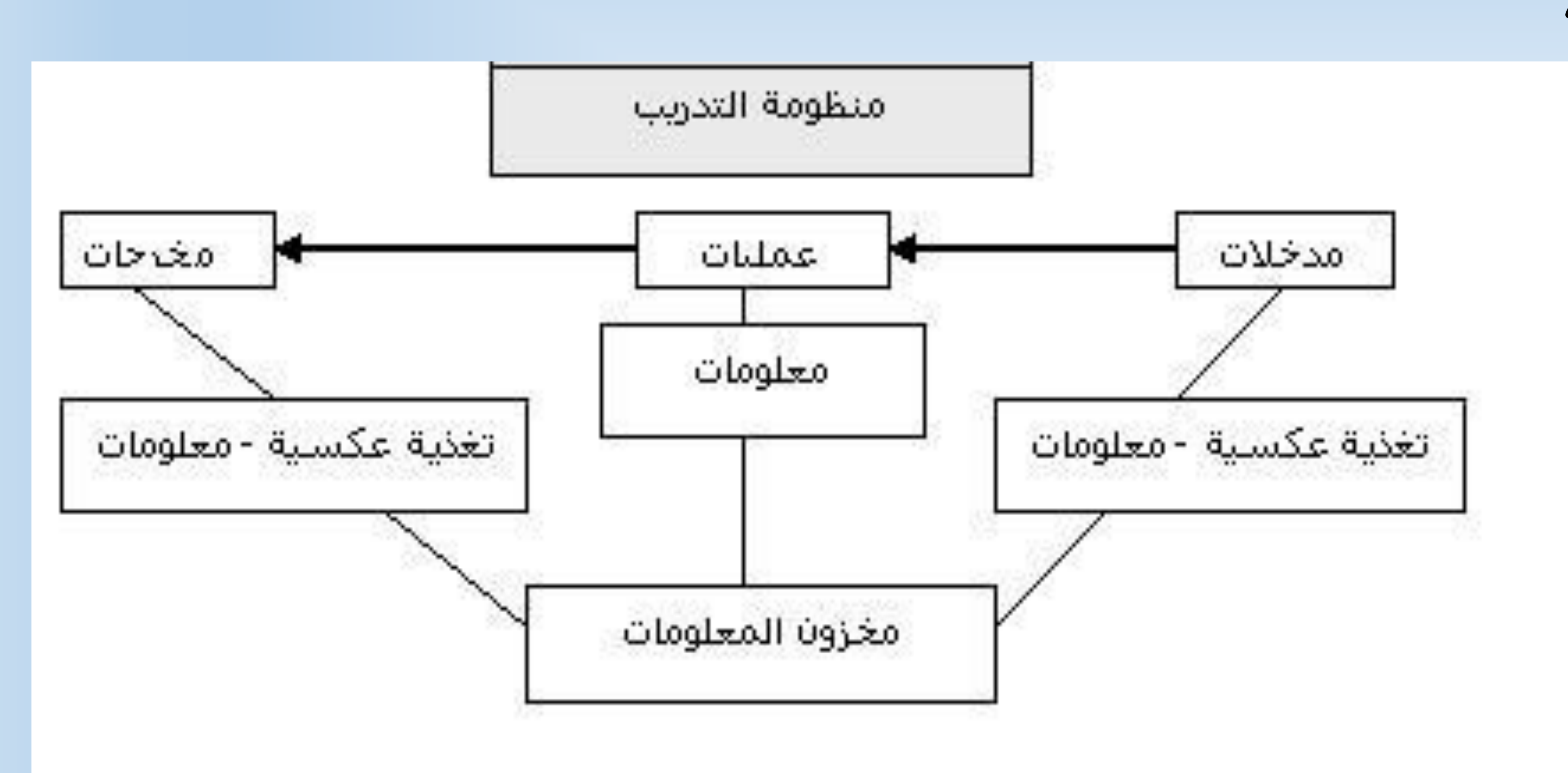
وجه المقارنة	التعليم	التدريب	التطوير	التنمية
الأهداف	عامة مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم	مهارات ومعارف وسلوك تحسن من قابلية العاملين لغرض الحتمية	عامة وشاملة للمنظمة
الزمن	طويل الأجل	قصير الأجل	طويل الأجل	طويل ومستمر
المحتوى	متسع وشامل	محدد	محدد	متسع وشامل

أهمية التدريب

١. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية
٢. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوى أدنى الى مستوى أعلى، وبالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسئولياتها.
٣. التطور التكنولوجي في أساليب العمل ، فقد تحتاج الى مهارات نوعية خاصة ، وعلى ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى يستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة التقنية.
٤. زيادة إنتاجية الفرد، حيث ان اهتمام التدريب برفع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.
٥. التخفيف من الإشراف: ان العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج الى إشراف خارجي ، فكلما كان العنصر البشري غير مدرب نحتاج الى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدربا نحتاج الى إشراف اقل.
٦. الحد من الحوادث وإصابات العمل
٧. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيل التدريب التحويلي والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة.
٨. زيادة الاستقرار والمرنة في التنظيم .

مكونات منظومة التدريب

١- المدخلات
٢- العمليات والأنشطة
٣- المخرجات
٤- التغذية العكسية
(مخزون المعلومات)



مكونات منظومة التدريب

- المدخلات وتشمل:

أ- مدخلات إنسانية و تتكون من :

- المتدربين
- المدربين
- إداريين

ب- المدخلات المادية وهي:

- أماكن التدريب
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية
- مستلزمات التدريب
- الميزانية التدريبية

- العمليات :

يتم من خلالها إنجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأهداف التدريبية
- الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي
- تصميم البرامج التدريبية
- تنفيذ البرامج التدريبية
- متابعة البرامج التدريبية

٣- المخرجات وتتمثل في:

- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون خلال التدريب
- صقل المهارات الحالية
- إكساب الفرد مهارات جديدة
- إحداث تغيير او تعديل في سلوك واتجاهات الفرد

ان نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

٤- مخزون المعلومات

ويعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير و التحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة.وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

الأهداف العامة للتدريب



١- تحقيق الأداء الأفضل

٢- زيادة المعرفة

٣- تطوير الاتجاهات

٤- توطيد العلاقات الإنسانية (الولاء والانتماء)

٥- تنمية المهارة الفنية والقدرات

٦- تخفيض معدلات الحوادث والتلف

٧- تقليل معدلات الغياب

٨- تقليل معدل ترك العمل

مبادئ التدريب

- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً : يجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه .
- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين: يجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .
- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين).
- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية

مراحل تصميم برنامج تدريبي

١ـ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

٢ـ مرحلة تطوير الأهداف التدريبية

٣ـ مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

٤ـ مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية

ا) مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

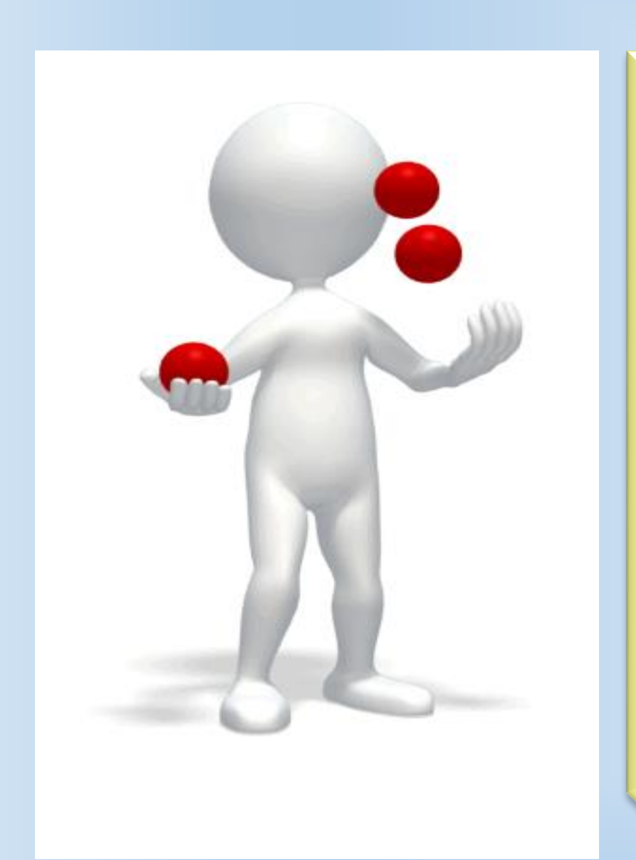
مفهوم الاحتياجات التدريبية :

الفرق في المستوى المعرفي و المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

ملاحظات هامة :

- الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على نقاط الضعف و القصور في الأداء او المهارات.
- الاحتياجات التدريبية تشتمل على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة.
- الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة باستمرار المنظمة وتواجد العنصر البشري من بداية العمل و أثناء تنفيذه.

الظروف التي تحتاج فيها المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبة



- تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها
- النقل والترقية
- تخطيط المسار الوظيفي للفرد
- استحداث وظائف جديدة او تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
- إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل
- ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم
- تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة.

مصادر الاحتياجات التدريبية

تحليل التنظيم

تحليل الفرد

تحليل العمل



ا) تحليل التنظيم

إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ- دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية.

ب- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ت- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي؛ بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج الى تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

٢) تحليل العمل

ان الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

أ- توصيف الوظيفة الحالي.

ب- التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل

ت- أهداف الوظيفة

ث- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشيا مع التطورات.

ج- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.

ح- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

ملحوظة: ان تحليل العمل يساعد في تحديد ما هو نوع الاحتياج التدريبي بالإضافة الى انه يساعد في تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي وكذلك نوع التدريب المطلوب الذي يتفق مع متطلبات العمل وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهذا العمل.

٣) تحليل الفرد

ويقصد به دراسة الفرد القائم بالعمل من حيث :

أ- مستوى المهارة

ب- اتجاهاته

ت- سلوكه

ث- المستوى المعرفي والفكري

ج- القدرات الإبداعية

ح- مؤهلاته – خبراته

خ- الخصائص الشخصية

ويفيد هذا التحليل في :

تحديد الأفراد اللذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية او إكساب الفرد مهارات جديدة.

طرق جمع البيانات عند تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :

- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول .
- اختبارات المهارات .
- قوائم الاستقصاء .
- تقويم الأداء : مهم جدا لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف . أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه .
- ملاحظات السلوك والتصرفات : كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء .
- مقابلات الخارجين من الخدمة .
- مقابلات الموظفين .
- المناقشات الجماعية .
- استبيانات الاتجاهات : تستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة .
- مراكز التقويم الإداري : للتأكد هل التدريب يوافق العمل .
- اللجان الاستشارية : سواء داخلية أم خارجية .

٢-مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولابد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف :

لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
لابد وأن تكون معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب .
لابد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

٣- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

اختيار البرامج التدريبية

تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

١) تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب، لابد وان يقوم المسئولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب .
وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية



إجراءات تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

- ١ـ التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب
- ٢ـ التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب
- ٣ـ معرفة نتائج التدريب
- ٤ـ الاحتفاظ بمكاسب التدريب
- ٥ـ تصميم الأسلوب التدريبي
- ٦ـ الاستعدادات
- ٧ـ تسريع عملية التعلم

٢) اختيار البرامج التدريبية :

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده ، فمثلا هناك :

برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.

برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط.~> مدراء الأقسام .

برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى. ~> الموظفين.

برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.

برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

٣) تحديد طرق التدريب :

- طرق التدريب
  - التدريب على رأس العمل
    - تدوير وظيفي
    - توسيع وظيفي
    - تدريب وظيفي مبرمج
  - التدريب خارج العمل
    - المحاضرة
    - الندوات وحلقات العمل
    - الوسائل السمعية والبصرية
    - المحاكاة

التدريب على رأس العمل :

التدوير الوظيفي: يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

التوسع الوظيفي: وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله . وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين, أو ذوي المهن الرفيعة, أو الموظفين المهرة .

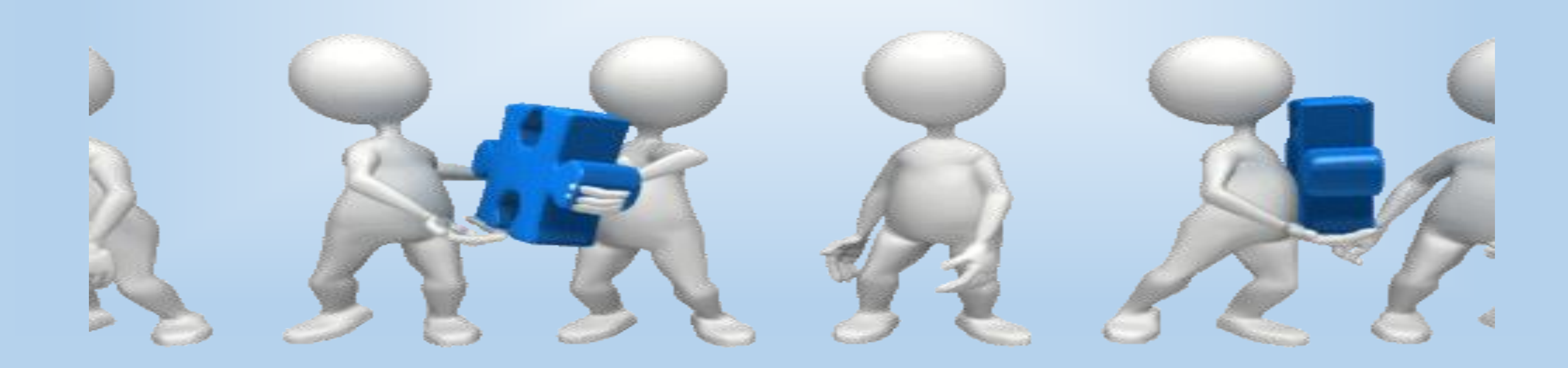
التدريب الوظيفي المبرمج: بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة

التدريب خارج العمل :

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف.

ويكون على صورتين:

- في مقر المنظمة .
- خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.



أهم الوسائل التدريبية الشائعة في التدريب خارج العمل



طـــــرق التدريب

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في اكتساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة . ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها وعيوبها وظروف استخدامها .

طريقة المحاضـــرة : هي الطريقة التقليدية للتدريب ، ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض ما دام الاتصال في اتجاه واحد ، أو سرحان البعض في موضوعات أخرى لاسيما إذا لم يكن تقديم المحاضرة شيقاً ، ويمكن زيادة فعالية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية أو حالات عملية .

دراســة الحــــالات : فتتمثل في إعداد المدرب أو اختياره لحالة تصف موقف أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي ، وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدرب على أسباب المشكلة وأسلوب معالجتها ، ويعيب هذه ألطريقه إن الاعتماد على المدرب يكون هو الأساس أو الغالب .

طريقة تمثيل الأدوار : تتمثل في تقديم حالة أو موقف عملي للمتدربين في شكل حكاية تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ، ويقوم المتدربون – بعد استيعاب الموقف – بتمثيل ادوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم لدور واتجاه كل شخصية في الواقع العملي .

وتساعد هذه الطريقة على صقل المهارات السلوكية بإسهام كبير من المتدربين ومحدود من جانب المدرب ، ويمكن ان تقترن طريقة دراسة الحالات مع تمثيل الأدوار حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة ثم أخرى تطلب تمثيل الأدوار .

طـــــرق التدريب

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في اكتساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة . ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها وعيوبها وظروف استخدامها .

طريقـــــة المناقشـــة : فهي تقوم على اختيار المدرب لموضوع او مشكلة معينة تطرح للمناقشة وفق قواعد يحددها المدرب الذي يتركز دورة في توجيه المناقشة .

طريقة الندوات الموجهة : فهي تمثل المناقشات ، ولكن المدرب هو الذي يختار الموضوع محل المناقشة ويحدد اتجاه الحل ، ويكون دور المتدربين ثانوياً وهناك طريقة التدريب في مكان العمل ، او التدريب العملي حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ أدائهم ويبرز ويصحح أخطائهم ويجيب على استفساراتهم .

التدريب في الغرف المجهزة : وهم يتسم بطابع التدريب العملي ، لكنه لا يتم في مواقع العمل الحقيقية ، بل في غرف او قاعات مجهزه بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية . المتدربون بأساليب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة و الآلات كما لو كانوا في العمل الفعلي تتميز هذه ألطريقه عن التدريب العملي في إنهاء تعطل العمل الفعلي وتستخدم هذه ألطريقه في شركات الطيران حيث تصمم وتجهز مقصورة تمثل ابنيه القيادة بأجهزتها – لكل طرز من الطائرات المستخدمة – لتدريب الطيارين والملاحين ويصمم هيكل مماثل لصالون الطائرة بممراته ومقاعده لتدريب المضيفات على أساليب الخدمة ، وهذا يوفر كميات هائلة من وقطع الغيار والوقت والمخاطر مما لو تم التدريب كلياً في رحلة جوية حقيقية .

طـــــرق التدريب

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في اكتساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة . ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها وعيوبها وظروف استخدامها .

تدريب الحساسيـــة : **في مجال العلاقات الإنسانية ، أو التدريب في المختبر ، لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص ، وتهدف هذه ألطريقه لترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم .**

التدريب بالممارســـة : **الذي ابتكره (ريفانز) لتدريب الرؤساء حيث يتم التنسيق بين منظمات مختلفة الأنشطة (صناعية – مصرفية – تجاريه) وتوفد كل شركة احد او بعض رؤسائها الى شركة أخرى في مجال نشاط مختلف ليواجه ويحلل مشكلة مختارة بها تخرج عن إطار مشكلاته المعتادة ، ثم يعرضون المشاكل – بعد فتره محددة – تقاريرهم عن علاج المشكلات في مناقشة جماعية مع خبير التدريب .**

العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب



مقومات التدريب الفعال

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد ان تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة .
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية و العملية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتمشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيظ الأفراد وترغيبهم في التدريب.

أنواع البرامج التدريبية

تنقسم البرامج التدريبية الى عدة أنواع وهي:

١) تدريب تأهيلي

٢) تدريب تخصصي

٣) تدريب علاجي

٤) تدريب ترفيعي (للترقية)

٤- تقييم البرنامج التدريبي

ان متابعة وتقييم النشاط التدريبي لا تقل أهمية عن تحديد الاحتياجات التدريبية(الخطوة الأولى لتخطيط النشاط التدريبي) وتعتبر متابعة النشاط التدريبي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولا قيمة للتخطيط للنشاط التدريبي دون ان تكون هناك متابعة بهدف التأكد هل تحققت الأهداف التدريبية المخططة أم أن هناك مشاكل تعوق تحقيقها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

١- مراحل عملية تقييم النشاط التدريبي:

المرحلة الأولى :
التقييم عند إعداد الخطة التدريبية

المرحلة الثانية :
التقييم أثناء التنفيذ للخطة التدريبية

المرحلة الثالثة :
التقييم بعد تنفيذ الخطة التدريبية

المرحلة الأولى : التقييم عند إعداد الخطة التدريبية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة وسائل لتقييم النشاط التدريبي قبل التنفيذ ،أي في مرحلة التخطيط له، وهذه الوسائل هي:

- استطلاع أراء المتدربين الذين سيشملهم التدريب
- استطلاع أراء الرؤساء المباشرين للمتدربين وذلك بهدف معرفة :
- استطلاع آراء المتدربين اللذين التحقوا بهذه البرامج التدريبية

استطلاع اراء المتدربين المرشحين للتدريب

استطلاع اراء الرؤساء المباشرين

استطلاع اراء المتدربين الذين التحقوا بهذه البرامج من قبل



المرحلة الثانية : تقييم النشاط التدريبي أثناء التخطيط

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب لقياس فعالية النشاط التدريبي أثناء التنفيذ، وهذه الوسائل هي:

أ- انتظام المتدربين في حضور البرنامج التدريبي وهذا من خلال متابعة حضورهم وغيابهم خلال فترة التدريب

ب- حضور مسئول التدريب للبرنامج لمتابعة أوجه التفاعل بين المتدربين و المدربين ومناقشتهم

ت- التزام وجدية المدربين من حيث المواعيد

ث- والالتزام بالموضوعات المحدد في البرنامج

ج- مدى توافر الإمكانيات والوسائل التدريبية بما تتمشى مع موضوعات التدريب من سمعية وبصرية

ح- تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لاستطلاع أراء المتدربين خلال مدة البرنامج لقياس أوجه استيعابهم وإلمامهم بالمعلومات والاستفادة من خبرات المدربين، وآرائهم ومقترحاتهم وما هي الصعوبات التي واجهتهم أثناء التدريب.

المرحلة الثالثة : تقييم النشاط التدريبي بعد تنفيذ الخطة التدريبية

ونتمثل الوسائل او الأساليب المستخدمة لقياس نتائج النشاط التدريبي ما يلي:

أ- توزيع استمارة استقصاء على المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة ردود أفعالهم سواء كانت ايجابية او سلبية من حيث الموضوعات التي اشتمل عليها البرنامج، أسلوب المدرب، المعلومات، التوقيت، المكان، المدة، وغيرها.

ب- إجراء اختبار في نهاية البرنامج لقياس ما حصله المتدرب من معلومات إضافية.

ت- تكليف المتدربين ببحوث تطبيقية عن موضوعات البرنامج لقياس القدرات و المهارات التي اكتسبوها من التدريب.

ث- تنظيم لقاءات في نهاية البرنامج يحضرها مسئول التدريب والمدربون لمعرفة الايجابيات والسلبيات.

ج- رصد النتائج الملموسة من التدريب بعد عودة المتدربين للعمل وانعكاس ذلك على أدائهم ، وذلك من خلال متابعة المؤشرات التالية: مستوى الأداء، وانخفاض في معدل الشكاوي ،ارتفاع الروح المعنوية وغيرها من المؤشرات الملموسة.

ح- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين لمعرفة التغيير الذي طرا على سلوك الفرد واتجاهاته قبل وبعد التدريب، وهل هناك اثر ملموس من المتدربين

وفي عبارة موجزة عن عملية تقييم النشاط التدريبي تسعى الى التحقق من الآتي:

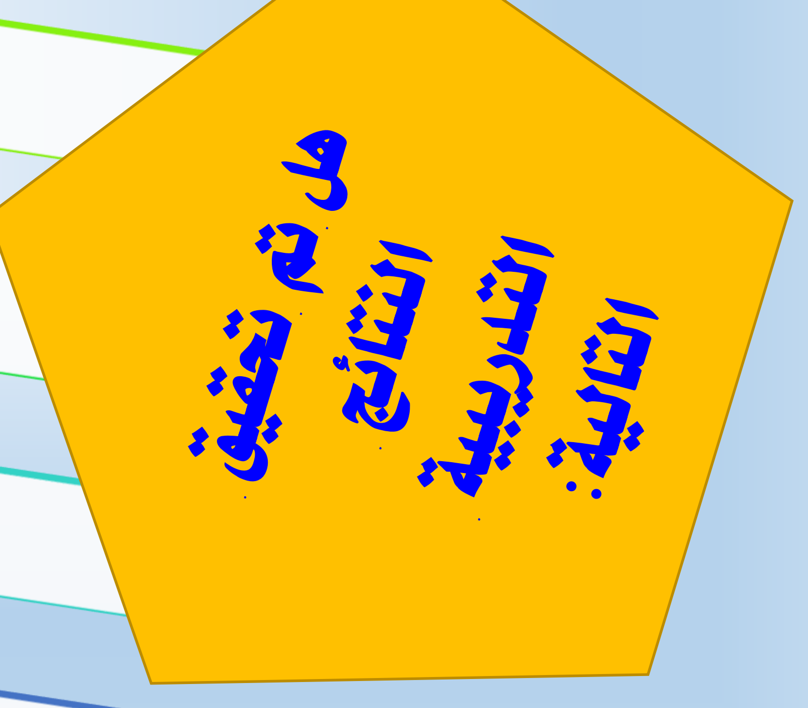
١ـ هل تم زيادة المعلومات والمعرفة لدى الأفراد؟

٢ـ هل تم صقل المهارات

٣ـ هل تم إكساب الفرد مهارات جديدة؟

٤ـ هل تم تنمية قدراتهم؟

هل تم تعديل او تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم؟



التدريب المتجدد في الموارد البشرية

هو عملية تغيير إيجابي ومخطط وهادف إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك العاملين ومحدداته من مفاهيم واتجاهات ودوافع ومدركات .



التدريب المتجدد في تنمية الموارد البشرية

ويمكن تقسيمه إلى :

التدريب المتجدد في استيعاب الملاح العامه للفكر الإداري الجديد

التدريب المتجدد في استيعاب اثار وانعكاسات التحولات البيئية والتكنولوجية

التدريب المتجدد في استيعاب الملامح العامه للفكر الإداري الجديد



ويتمثل ذلك في :
التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات
رضاء المستهلك
اختبار السوق بعناية
التغير
الابتكار
الجودة الشاملة
التفكير الخلاق
انتهاز الفرص
العلاقات الإنسانية
عمل الفريق
التداخل والتشابك

التدريب المتجدد في استيعاب آثار وانعكاسات التحولات البيئية والتكنولوجية

ويتمثل ذلك في :

المستقبلية

الشمولية

المشاركة

العالمية

خدمة العميل

المرونة

التنوع

التخصص



شكرا لحسن اصغائكم